

**TERMES DE REFERENCE :  
RECRUTEMENT DE 1 CONSULTANT INTERNATIONAL POUR L'ELABORATION  
D'UN PLAN DE FORMATION DE LA DIRECTION NATIONALE DE  
L'HYDRAULIQUE ET DE SES SERVICES DECONCENTRES AU MALI**

<b>Titre:</b>	<b>Consultant pour l'élaboration d'un Plan de Formation de la Direction Nationale de l'Hydraulique et de ses services déconcentrés au Mali</b>
<b>Type de contrat :</b>	SSA
<b>Durée:</b>	3 mois
<b>Niveau:</b>	International (niveau P3)
<b>Superviseur:</b>	Spécialiste WASH LRRD
<b>Section:</b>	Survie de l'Enfant – Eau-Hygiène-Assainissement (WASH)
<b>Lieu d'affectation:</b>	Bamako avec missions prévues à Mopti, Ségou, Sikasso, Tombouctou

## **1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Le Statut Général des Fonctionnaires précise que la formation en cours de carrière est un devoir, mais aussi un droit pour le fonctionnaire. Le développement des compétences dans la fonction publique est une exigence permanente du fait de l'apparition de nouvelles missions et de l'évolution technologique. A cet effet, le Gouvernement du Mali s'attelle à la conciliation du droit à la formation du fonctionnaire avec les besoins en compétences des services publics.

Cependant, outre l'absence de planification des actions de formation, il a été constaté que les activités de formation menées sont souvent en décalage avec les besoins réels des services publics et constituent l'un des griefs à l'encontre de la formation professionnelle continue au sein de l'administration publique.

Les besoins de formation sont généralement exprimés sur la base des demandes individuelles des agents publics avec comme principale motivation, l'amélioration de leurs conditions de rémunération et leur statut social sans tenir compte des missions et des besoins des services publics. Cette approche de l'identification des besoins de formation connaît certes des limites et entraîne l'inefficacité des actions de formation menées.

Au vu de ces constats, il demeure essentiel d'aller à la professionnalisation des actions de formation qui passe par : (i) l'identification rationnelle des besoins collectifs et individuels de formation, (ii) l'implication de la hiérarchie pour un choix judicieux des domaines de formation et des bénéficiaires, (iii) la compatibilité des actions de formation avec les besoins réels de formation des Directions Nationales et des services déconcentrés, (iv) la qualité de la formation dispensée, (v) la mise en place d'un système efficient de suivi-évaluation.

Les réformes en cours au Mali depuis plus d'une décennie dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, soutenue par une volonté de plus en plus affirmée de déconcentration et de recentrage de l'Etat sur ses fonctions régaliennes, ont profondément modifié la répartition des rôles entre les différents acteurs. Les différentes réformes ont notamment modifié les fonctions

confiées à la Direction Nationale de l'Hydraulique (DNH) ainsi qu'à ses services déconcentrés (Directions Régionales et Services locaux).

De nouveaux concepts sont apparus, notamment la gestion intégrée des ressources en eau, le suivi-évaluation, l'appui-conseil aux communes, pour lesquels la DNH n'est pas suffisamment préparée, que ce soit en termes de nombre et profil des agents, d'outils ou encore de moyens disponibles.

Entre outre, il est à noter que le récent conflit au Nord du Mali a fragilisé les institutions déconcentrées de l'Etat présentes dans ces zones, qui se trouvent démunies de ressources et compétences suffisantes pour faire face aux défis du contexte et exercer pleinement leur mandat. Durant ces deux années passées de forte instabilité dans les régions du Nord, les services techniques de l'Etat ainsi que le secteur privé ont en effet été fortement perturbés limitant leur capacité à améliorer l'accès à l'eau potable des populations. De même, les dispositifs d'entretien et de maintenance des infrastructures hydrauliques ont été fortement dégradés.

La DNH doit donc aujourd'hui faire face simultanément à des défis majeurs, entre autres :

- Répondre au besoin de recentrage des missions qui lui sont confiées, sous l'effet de la décentralisation et de la mise en œuvre progressive de la gestion intégrée des ressources en eau (cf. mise en place progressive du PAGIRE) ;
- Faire face aux restrictions budgétaires et au ralentissement des embauches qui ont prévalu depuis plus de 10 ans pour tous les services de l'Etat, ce qui oblige à la performance malgré un volume d'activités qui devrait augmenter.

De ce fait, le renforcement des capacités de la DNH et de ses services déconcentrés est une priorité. En effet, la DNH possède un capital humain et une expérience qu'il s'agit de valoriser, conformément aux réformes entreprises dans le secteur.

Sur la base de ces constats la Direction Nationale de l'Hydraulique a entrepris plusieurs actions visant à prendre en charge le renforcement des capacités de ses structures. On peut citer dans ce cadre :

- la révision du cadre logique suivant le nouveau cadre organique de la DNH ;
- l'élaboration de fiches de postes ;
- l'élaboration d'un plan de travail annuel (PTA) déterminant les ressources humaines, les moyens matériels et les frais de fonctionnement de chaque Division/Direction Régionale en fonction de ses caractéristiques propres et de son volume d'activité.

Par ailleurs, la DNH a entrepris récemment des actions de révision, mise à jour ou amélioration de ses outils de travail tels que :

- La mise en place d'une base de données relative à la Gestion Electronique des Documents (GED) pour l'archivage ;
- La mise à jour de la base de données SIGMA
- La révision des indicateurs de performance du sous-secteur eau.

Il paraît ainsi nécessaire que les agents de la DNH et des DRH soient formés à la bonne utilisation de ces outils de travail pour permettre une mise en œuvre effective, scrupuleuse et systématique de ces outils à tous les niveaux.

Aussi, l'accompagnement judicieux de la formation professionnelle continue et la mise à jour des compétences parallèlement à l'évolution des outils passe par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation. Le contexte socio professionnel évoluant en permanence, les compétences doivent être régulièrement réajustées en fonction de ce dernier.

La formation professionnelle continue des agents de la DNH est donc un facteur déterminant dans la mise en œuvre des activités et tâches qui leur sont assignées.

Il est à noter que les agents de la DNH ont bénéficié de nombreuses formations avec l'appui de différents partenaires. Ces formations qui ont été d'un grand apport dans le cadre du renforcement des compétences, sont cependant des opportunités et non des formations programmées sur la base d'une analyse systématique des besoins de la DNH. C'est la raison pour laquelle, la DNH souhaite se doter d'un plan de formation qui permettra un meilleur pilotage de la réalisation des futures formations.

Partant de ce constat, l'UNICEF, sur financement de l'Union Européenne (ECHO), a accepté de financer cette étude dans le cadre de son « Projet liant les réponses d'urgence, de réhabilitation et de développement dans le secteur de l'hydraulique dans les régions nord du Mali ». En effet, après deux années de réponse humanitaire dans les zones de conflit, les acteurs nationaux et internationaux s'accordent sur la nécessité de passer d'une phase de réponse d'urgence aux besoins, à une phase de transition et d'accompagnement des acteurs nationaux. Dans ce contexte, ce projet vise ainsi à renforcer entre autres, les compétences des DRH dans les régions du Nord afin de les appuyer à exercer pleinement leur mandat. Le périmètre de l'étude ne se limite pas pour autant aux régions du Nord mais a une portée nationale.

Ce plan de formation tenant en compte des réformes entreprises ou en cours, ainsi que des différences de contexte entre les régions du Mali, devra se baser sur les besoins réels en matière de compétences à acquérir ou à renforcer.

## 2. OBJECTIFS

Cette étude a pour objectif global de doter la DNH et ses services déconcentrés d'un plan de formation.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Identifier et analyser les besoins de formation conformément aux postes prévus dans le cadre organique de la DNH et de ses services déconcentrés (9 DRH) ;
- Elaborer un plan de formation cohérent afin de renforcer l'opérationnalité et l'efficacité des agents en charge de chaque poste ;
- Elaborer un programme d'actions relatif au plan de formation élaboré (description des actions concrètes à mettre en œuvre pour répondre aux différents domaines et thèmes de formation identifiés, évaluer les budgets nécessaires à mettre en œuvre et présenter des recommandations sur une répartition de la prise en charge de ce programme entre l'Etat, les partenaires et les acteurs de l'eau, proposer un chronogramme de mise en œuvre des grandes lignes de ce programme).

## 3. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus sont les suivants :

- les besoins de formation pour chaque poste prévu dans le cadre organique de la DNH et de ses services déconcentrés (9 DRH) sont identifiés et analysés (domaines et thèmes de formation) ;
- un plan de formation cohérent (triennal) permettant de renforcer l'opérationnalité et l'efficacité des agents en charge de chaque poste est élaboré ;
- une estimation de coûts par formation est défini (un budget est associé au plan de formation)
- un programme d'actions relatif au plan de formation est élaboré.

Il est à noter que les formations proposées pourront être différentes d'une région à l'autre et inclure des options ou variantes régionales en fonction du contexte, si cela semble pertinent et est correctement argumenté.

## 4. METHODOLOGIE

La prestation aura une durée de 3 mois. Elle démarrera par une réunion de cadrage et s'appuiera sur :

- Une consultation documentaire : étude des textes législatifs et réglementaires, des résultats des études précédentes, du cadre logique, du plan de travail annuel (PTA) et des fiches de poste existantes, des formations déjà réalisées, des outils de travail récemment développés, des plans de formation disponibles dans d'autres secteurs à titre d'exemple, etc. ;
- Des rencontres des Chefs de Division et des Directeurs Régionaux de l'Hydraulique ;
- Des rencontres des autres services de l'Etat concernés : Cellule de Planification et de Statistique, Direction des finances et du Matériel du Ministère de l'Energie et de l'Eau,

Direction Nationale du Plan pour le Développement au Ministère de l'Economie et des Finances, le Commissariat au Développement Institutionnel ;

- Une rencontre avec le chef de file des partenaires techniques et financiers du secteur de l'eau et avec d'autres partenaires ayant organisé des actions de formation à l'intention des DRH (ex. PADS) ;
- L'identification et l'analyse des besoins de formation (continue et ponctuelle) ;
- Une proposition de formations concrètes en lien avec certaines institutions de la place, dans la sous-région ou internationales ;
- Un atelier de travail sur les besoins de formations identifiés ;
- Un atelier de validation du rapport provisoire.

Il est à noter que la mission rencontrera sur le terrain, quatre (4) Directions Régionales de l'Hydraulique à savoir celles des régions de Tombouctou, Mopti, Ségou et Sikasso afin d'avoir une bonne représentativité des différentes régions du Mali.

Dans la conduite de la prestation, le consultant prendra en compte les points suivants :

- (i) Privilégier les solutions efficaces (par exemple minimiser le rapport entre le coût de la formation et le nombre de personnes à former),
- (ii) Privilégier des formations qui permettent de développer des savoirs faire,
- (iii) Identifier les besoins récurrents avec la DNH et ses partenaires (organisation de missions à l'intérieur, organisation de réunions de restitution et de validation, mise en place de comité de suivi, réflexion stratégique sur les formations proposées...),
- (iv) Veiller à la lisibilité du plan de formation et à son appropriation / validation par les différents partenaires de la DNH.

Par ailleurs, l'évaluation des besoins de formation des agents de la DNH nécessitera l'implication et la disponibilité de ces derniers pour participer aux auto-évaluations assistées.

## 5. CALENDRIER PREVISIONNEL

La mission est prévue sur une durée de 3 mois. L'étude devra être conduite en janvier – février - mars 2015. Le chronogramme prévisionnel de réalisation de la prestation est le suivant :

Activité	janv-15				févr-15				mars-15			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Cadrage, revue bibliographie, méthodologie détaillé												
Elaboration des fiches d'entretien												
Entretiens à Bamako (DNH, CPS, autres ministères, PTF)												
Entretiens à Ségou, Mopti, Tombouctou, Sikasso												
Défrichage des entretiens et analyse des besoins												
Première proposition de formations												
Atelier de travail sur les besoins de formations identifiés												
Finalisation des propositions et budgétisation												
Atelier de validation du rapport												
Finalisation du rapport												

## 6. PRODUITS ATTENDUS

Le consultant devra fournir les produits suivants :

Fin S4	Un rapport intermédiaire présentant l'analyse documentaire, le détail méthodologique, les outils de collecte de données et les résultats des premiers entretiens
Fin S8	Un rapport préliminaire présentant les besoins identifiés, le plan de formation proposé et le budget associé + Une présentation du dit rapport lors d'une rencontre regroupant la DNH et les partenaires concernés, pour collecter les commentaires
Fin S11	Un draft du rapport final de l'étude présentant en détail le plan de formation relatif aux renforcements des capacités à mettre en œuvre + Une présentation du dit rapport lors d'un atelier national de validation regroupant la DNH, toutes les DRH (9 régions) ainsi que les autres acteurs clé du secteur
Fin S12	Le rapport final intégrant toutes les recommandations émises lors de l'atelier de validation

## 7. PROFIL DES CONSULTANTS

L'UNICEF recrutera 2 consultants individuels, un consultant international de niveau P3 et un consultant national de niveau NOC, qui travailleront ensemble sur cette prestation. Les présents TDR concernent le consultant international.

Le consultant international devra remplir les critères suivants :

- Avoir une diplôme universitaire supérieur – maîtrise ou plus - en sciences sociales, administration, géographie, santé publique / hygiène, ingénierie, environnement, communication, économie, sciences du développement ou autre domaine similaire ;
- Avoir au minimum 05 ans d'expérience dans l'évaluation des compétences d'une institution chargée d'une mission de service public et dans l'élaboration de plans de renforcement des capacités / plans de formation (identification et analyse des besoins de formation, bilan de compétences, programme d'actions de formation).
- Avoir au minimum 05 ans d'expérience en matière d'appui institutionnel, renforcement des capacités et assistance et ingénierie de formation ;
- Avoir une expérience des réformes liées à la décentralisation en Afrique sub-saharienne (au Mali serait un plus) ;
- Avoir une bonne connaissance du secteur de l'eau et l'assainissement en Afrique sub-saharienne (au Mali serait un plus) ;
- Une connaissance des réformes en cours au niveau de la DNH (cadre organique, cadre logique, fiches de postes) au Mali serait un plus.
- Maîtrise de l'outil informatique : Word, Excel, PowerPoint, Access, Internet ; logiciels de cartographie, Photoshop et Illustrator souhaités ;
- Bonne capacité d'analyse, de communication écrite et orale, esprit critique, rigueur ;
- Capacité à travailler dans un milieu international et multiculturel

## 8. PROCEDURES ET LOGISTIQUE

Cette prestation sera menée par 2 consultants contractés individuellement par l'UNICEF selon les procédures en vigueur et sur la base des grilles salariales des consultants UNICEF du niveau correspondant. Les présents TDR concernent le consultant international.

Les deux consultants travailleront sous la supervision conjointe de la DNH et le l'UNICEF (section WASH – spécialiste WASH LRRD). Les consultants tiendront les superviseurs régulièrement au courant de l'avancement. La méthodologie sera discutée à chaque étape avec les superviseurs.

L'UNICEF fournira aux consultants le matériel et les conditions nécessaires au bon déroulement de l'étude :

- Espace bureau au siège de l'UNICEF à Bamako
- Un ordinateur portable et une puce téléphonique prépayée
- Une connexion internet
- La possibilité d'imprimer
- La possibilité d'utiliser un vidéoprojecteur, etc.

Les frais de déplacement seront couverts directement l'UNICEF (utilisation des véhicules UNICEF ou billets d'avion en alternative).

L'UNICEF et la DNH mettront à disposition du consultant toute la documentation nécessaire.

L'UNICEF, la DNH et les DRH des régions concernées par l'étude faciliteront les aspects logistiques (ex. réservation d'hôtel) et la prise de contact avec les structures locales.

L'UNICEF et la DNH seront co-responsables de l'organisation de l'atelier national de validation des résultats. L'UNICEF prendra directement en charge toutes les frais y afférentes.

Les consultants seront soumis aux règles de sécurité du personnel UNICEF. Ils recevront un briefing sécuritaire et disposeront d'une radio. Les visites dans les régions seront limitées aux chefs-lieux des régions. Il n'est pas exigé que les deux consultants international et national se rendent tous les deux à Tombouctou – la présence d'un consultant est suffisante (mais la présence des 2 dans les autres régions est exigée).